

УДК

Филонова Д. С.

Студент

Filonova D. S.

Student

Научный руководитель: Гончарова Е. Н. к. э. н., доцент кафедры

Управления

«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова» - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет геодезии и картографии», г. Королев Московская обл., Россия

**СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ-
УЧАСТНИКОВ ВЭД**

**MODERN FEATURES OF THE PERSONNEL
MOTIVATION SYSTEM OF ENTERPRISES PARTICIPATING
IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES**

Аннотация: система мотивации все чаще претерпевает различные изменения из-за трансформации рынка труда. Современная мотивационная структура выходит за рамки традиционного сочетания фиксированной зарплаты и процентных бонусов, превращаясь не только в многослойную, гибкую систему, но и высоко персонализированную экосистему. Исследование разбирает ключевые особенности мотивации в ВЭД-компаниях, опираясь на тренды рынка труда.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, мотивация, материальное поощрение, кадровое управление, стимулирование работы персонала.

Abstract: the motivation system is increasingly undergoing various changes due to the transformation of the labor market. The modern motivation structure goes beyond the traditional combination of fixed salary and percentage bonuses, becoming not only a multi-layered, flexible system, but also a highly personalized ecosystem. The study analyzes the key features of motivation in foreign economic activity companies, based on labor market trends.

Keywords: foreign economic activities, motivation, financial encouragement, personnel management, stimulation of personnel work.

Внешнеэкономическая деятельность является критически важным направлением развития для большинства российских предприятий. Рост значимости ВЭД для российской экономики, также усиление конкуренции на международных рынках, необходимость адаптации к быстро меняющимся условиям внешнеторговой деятельности и дефицит квалифицированных кадров с международными компетенциями делают тему мотивации персонала особенно актуальной.

Деятельность персонала предприятий ВЭД имеет ряд существенных отличий от работы в рамках внутреннего рынка. Прежде всего, она связана с международными аспектами, такими как:

- взаимодействие с иностранными партнерами;
- владение иностранными языками на профессиональном уровне;
- работа с международными стандартами и нормами;
- работа с учетом различий в правовых системах разных стран.

Кроме того, персонал сталкивается с различными операционными сложностями, которые включают управление логистическими цепочками, охватывающими несколько государств, прохождение таможенных процедур, а также оформление внешнеторговой документации и адаптацию к колебаниям валютных курсов, помимо этого необходимо соблюдение санкционных ограничений и экспортного контроля.

Особенности, перечисленные выше, имеют повышенные ожидания к компетенциям сотрудников и требуют особого подхода к мотивации.

Современные системы мотивации на предприятиях-участниках ВЭД характеризуются комплексностью и многофакторностью, сочетая в себе различные виды стимулов, а именно: материальные, нематериальные и карьерные. К материальным стимулам можно отнести премии за выполнение экспортных планов, бонусы за привлечение новых работников, а также надбавки за знание языков и компенсацию за работу в особых условиях. Нематериальные включают обучение и стажировки за рубежом, кроме того, участие в международных выставках и конференциях, а также публичное признание достижений. Возможность ротации между офисами в разных странах, назначение на руководящие позиции в зарубежных филиалах и участие в стратегических международных проектах предоставляют карьерные стимулы.

У современных систем мотивации имеется значимая особенность — ориентация на международные КРІ. Ключевыми показателями для таких систем являются:

- объем экспортных поставок;
- количество новых зарубежных партнеров и рынков;
- выполнение требования международных стандартов качества;
- эффективность прохождения таможенных процедур с точки зрения затраченного времени и ресурсов;
- минимизация логистических издержек и сроков доставки;
- уровень удовлетворенности иностранных клиентов;
- успешность переговоров с иностранными контрагентами.

Помимо этого, особое внимание уделяется развитию компетенция в современных системах мотиваций. Мотивация направлена не только на достижение результатов, но и на развитие навыков сотрудников, а именно: оплату обучения, финансирование сертификации по логистическим

стандартам, поддержку участия в международных конференциях и семинарах, а также компенсацию расходов на изучение иностранных языков и получение международных языков сертификатов, таких как IELTS, TOEFL, DELF и других.

Одним из методов современных систем мотивации можно считать социальное стимулирование, которое включает расширенный социальный пакет с ДМС международного покрытия, помощь в релокации для работы в зарубежных филиалах, поддержку семей сотрудников при переезде, программы адаптации и корпоративную культуру, ориентированную на международные стандарты.

Основываясь на выделенных ранее методов, можно выделить практические примеры мотивационных решений:

- языковая мотивация, к примеру, на предприятии машиностроения действует шкала доплат за знание языков, если владение английским языком достигает уровня B2, то доплата к окладу составит + 5%, если C1, то + 10%, если имеется сертификат международного образца подтверждающий уровень, то разовая премия в размере 30000 рублей;

- премии за освоение новых рынков, к примеру, компания-экспортер сельхозпродукции ввела систему бонусов к контракту, а именно: + 10% от суммы контракта за первую поставку в новую страну, + 5% за последующие контракты с тем же партнером, а также дополнительный отпуск за успешное прохождение аудита иностранного покупателя.

Вместе с тем современные системы мотивации в сфере ВЭД сталкиваются с рядом трудностей. Санкционное давление ограничивает возможности международных стажировок и командировок, а волатильность курсов влияет на размер премий в рублевом эквиваленте, также наблюдается дефицит кадров с международными компетенциями и высоким уровнем владения языками, исходя из этого возникает сложность оценки вклада отдельных сотрудников, а также существует необходимость

постоянного обновления мотивационных инструментов в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Для преодоления этих трудностей перспективными направлениями могут стать:

- внедрение цифровых инструментов оценки КРІ;
- аналитика экспортных сделок в реальном времени;
- развитие программ корпоративной социальной ответственности с международным фокусом;
- создание корпоративных онлайн-платформ для обмена опытом между сотрудниками из разных стран.

Система мотивации персонала предприятий-участников ВЭД эволюционирует от традиционных материальных стимулов к комплексным решениям, учитывающим глобальные тренды и специфику международной деятельности. В заключении можно отметить, что совершенствование систем мотивации позволит компаниям привлечь и удержать квалифицированные кадры с международными компетенциями, а также повысить эффективность внешнеэкономической деятельности, укрепить позиции на международных рынках и обеспечить устойчивое развитие в условиях глобальной конкуренции.

Использованные источники:

1. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
2. Казанцева А. В. Особенности стимулирования персонала предприятий-участников внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс] / Казанцева А. В. // Научно-практический журнал «Диалог». 2025. № 6. режим доступа <https://www.npzhdialog.ru/gallery/91062025>.

3. Щербань В.А. Модернизация системы мотивации на предприятии-субъекте ВЭД [Электронный ресурс] / Щербань В.А. // режим доступа https://donampa.ru/images/document/republic_o/1/53.pdf